

演者 篠原靖幸

共同研究者 甲ノ慎二、堀淵浩二

ジオ薬局グループ、テイオーファーマシー株式会社

〒760-0005 高松市宮脇町1-1-23 TEL:087-861-0800

弊社ベテラン社員が考えた  
「空白の2年間」で行なうべきこと  
～空白に明記すべきこと～

# 【目的】

周知の通り薬学教育6年制への移行に伴い、間もなく、新卒薬剤師が激減する、いわゆる「空白の2年間」が訪れる。背景には、社会や医療現場により貢献できる薬剤師育成への希求、即ち「質」に対する危機感があるという。また、移行に伴う問題点として、「人材」確保の困難性が予測、クローズアップされている。しかしながら、人材確保面以外にもこのような未知の状況下では我々は種々の課題に直面することが予測される。本学会においては、弊社“ベテラン社員”が「空白に明記すべきこと」として、起こり得る事項のピックアップ、またそれらがもたらす影響と規模のシミュレート、更には求められる対応について考察を行い、経過報告をする。



空白の2年間、またはその前後に於いて、  
**ベテラン社員のあるべき姿は？**

# 【方法】

弊社ベテラン社員研修教材からの抜粋

【課題】 医療時事に関する記事を準備してください。この中で面白いと思った記事を数報選んでください。また、選択理由を明記してください。そしてこの記事に対する考察を、新人薬剤師、ベテラン薬剤師、管理薬剤師、部長、経営者など様々な立場で行なって下さい。そしてそれぞれの立場でどう行動すべきかなど考えて下さい。

【課題】 ある経営書の示唆に富む部分を抜粋をしました。この示唆に対して医療時事をテーマとして当てはめて、思考を掘り下げて下さい。



弊社では断続的に「ベテラン社員研修」をマンツーマンで行っており現在は改訂作業中である。上図は、研修教材の課題の一部である。課題 は現行の課題、 は導入検討中の課題である。研修全体の資料も持参したので宜しければご覧下さい。

# 【方法】

テーマ：空白の2年間に関わるもの

【課題】

【課題】

エンドポイントA：

空白の2年間前後に於いてベテラン社員のあるべき姿

エンドポイントB：課題 の有効性について

対具体的に！



今回、課題、課題に共通に用いるテーマとして、「空白の2年間に関わるもの」を選択し、A)発表の本題である空白の2年間、またはその前後に於いてベテラン社員のあるべき姿、B)また、導入検討中の課題の有効性についても併せて検討を行なった。以下に、実際のこれら課題の回答例を導き出された結果について報告する。

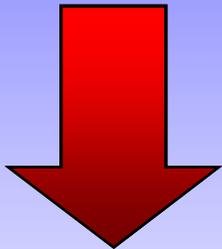
まずは課題 につ  
いて回答例を見て  
みましょう！

【課題】医療時事に関する記事を準備してください。この中で面白いと思った記事を数報選んでください。また、選択理由を明記してください。そしてこの記事に対する考察を、新人薬剤師、ベテラン薬剤師、管理薬剤師、部長、経営者など様々な立場で行なって下さい。そしてそれぞれの立場でどう行動すべきかなど考えて下さい。

# 【課題 回答例】

弊社ベテラン社員の回答例  
～記事のピックアップ～

【課題】（空白の2年間に関連するような）医療時事に関する記事を準備してください。この中で面白いと思った記事を数報選んでください。また、選択理由を明記してください。そしてこの記事に対する考察を、新人薬剤師、ベテラン薬剤師、管理薬剤師、部長、経営者など様々な立場で行なって下さい。そしてそれぞれの立場でどう行動すべきかなど考えて下さい。

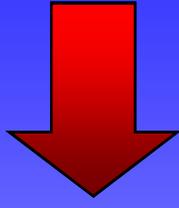


## 空白の2年間対策、各社人材確保激化！

大学薬学部が2006年度から実践的な薬学教育を目的に、従来の4年制から6年制に移行したため、2010年度から2年間新卒の薬剤師がいなくなるといった異例の事態が生じる。薬局数増加で起きている薬剤師不足がさらに加速することになる。一方、08年度に薬学部を新設する大学が3校あり、薬学部の定員も300人増えて1万3500人強となる。2012年以降は、今度は逆に「薬剤師飽和」状況が予想される。したがって、「空白の2年間」に踊らされることなく、中長期的視点に立った人材採用計画が求められる。「空白の2年間」においては、離職中の女性薬剤師の活用や、定年退職後の職員の再雇用などを検討すべきだろう。



**その他** 出店戦略に影響を及ぼしかねない事態で、薬剤師確保のためにM&Aを行うなど業界再編の引き金にもなっている。/中途採用も増加  
「登録販売者」も副作用リスクの低い一般用医薬品の販売が可能になる。中略「登録販売者を置く店舗が増加し、薬剤師を置く店舗が減少する」と読み、市場にあふれる薬剤師を積極採用する方針だ。



# 空白の2年間対策、各社人材確保激化！

弊社ベテラン社員がそれぞれの立場で考察しました。

新卒者が輩出されない2年間を見越して今年、来年は多く人材確保をしなければ・・・。そのためにはどうすればいいかな？また、その分過剰になる人件費はどのように捻出しようか？



部長の立場で

**【課題①回答例】 弊社ベテラン社員の回答例 ~記事のピックアップ~**

【課題①】（空白の2年間に関連するような医療時事に関する記事を準備してください。この中で面白いと思った記事を数報選んでください。また、掲載理由を明記してください。そしてこの記事に対する考察を、新人薬剤師、ベテラン薬剤師、管理薬剤師、部長、経営者など様々な立場で行って下さい。そしてそれぞれの立場でどう行動すべきかなど考えて下さい。

**空白の2年間対策、各社人材確保激化！**  
 大学薬学部が2008年度から実践的な薬学教育を目的に、従来の4年制から6年制に移行したため、2010年度から2年間新卒の薬剤師がいなくなるという異例の事態が生じる。薬局数増加で起きている薬剤師不足がさらに加速することになる。一方、09年度に薬学部を新設する大学が3校あり、薬学部の定員も300人増で1万3600人強となる。2012年以降は、今度は逆に「薬剤師総数」状況が予想される。したがって、「空白の2年間に踏まれることなく、中長期的視点に立った人材採用計画」が求められる。「空白の2年間に」においては、離職中の女性薬剤師の活用や、定年退職後の職員の再雇用などを検討すべきだろう。

**その他** 出店戦略に影響を及ぼしかねない事態で、薬剤師確保のためにM&Aを行うなど業界再編の「可能性」にもなっている。/中途採用も増加  
 登録販売者を制作用リスクの低い一般用医薬品が販売が可能になる。中略  
 登録販売者を置く店舗が増加。薬剤師を置く店舗が減少すると読み、市場に求められる薬剤師を積極採用する方針だ。

今年、来年は人は多く人が入ってくるので、仕事量は減るな。また、再来年以降は人が入ってこないことを考えると、しばらく下から2年目の立場だな。このままだとインペアドパフォーマンスを引き起こすな・・・。対策は今回、発表してるので聞いてね！



新入社員  
の立場で

ベテラン薬剤師の立場で .....あれ？。

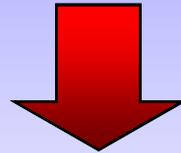


記事はピックアップできるけど、それぞれの立場での対策・行動は難しい。先程のピックアップ記事は基本的に経営に関する事項が多く、ほとんどは、部長の立場の対策にカテゴライズされて、肝心のベテラン社員の立場での考察が出来なかった・・・。

# 【課題 に関する結果・考察】



記事はピックアップできるけど、それぞれの立場での対策・行動は難しい。先程のピックアップ記事は基本的に経営に関する事項が多く、ほとんどは、部長の立場の対策にカテゴライズされて、肝心のベテラン社員の立場での考察が出来なかった…。



課題 のみで、エンドポイントまで結論を出せるのは困難だった。



課題 についても、行なってもらった。

次に課題 について  
て実際に取り組ん  
でもらいました！

【課題】ある経営書の示唆に富む部分を抜粋をしました。この示唆に対して医療時事をテーマとして当てはめて、思考を掘り下げて下さい。



今回選んだ、経営書は・・・次スライド

当てはめるテーマは：空白の2年間対策、各社人材確保激化！

# 経営書の示唆に富む部分の抜粋



「すでに起こった未来」を探す！

…ある出来事とそのもたらす影響との間にはタイムラグがある。既に起こった未来は体系的に見つけることができる。

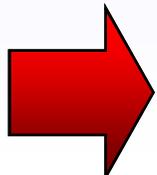
第一に調べる領域は、人口構造である。人口の変化は、労働力、市場、社会的圧力、経済的機会の変化にとって基本的であり、また人口の変化は、最も逆転しにくい。しかもその変化は、早くその影響を表す。

第二の領域は、知の領域である。あらゆる知の領域について既に起こった未来を探さなければならない。大きな影響が現れていない基本的な知識の変化が既に起こっていることを見つけたならば、「当然期待すべき機会は存在するか」を検討しなければならない。

第三の領域は、他の産業、市場である。これらのものに目を配り、我々の業界を変える可能性は起こっていないかを考えなければならない。

第四の領域は、産業構造である。「産業構造によって大きな変化が起こっていないか」を検討しなければならない。

ピーターFドラッカー著：チェンジリーダーの条件

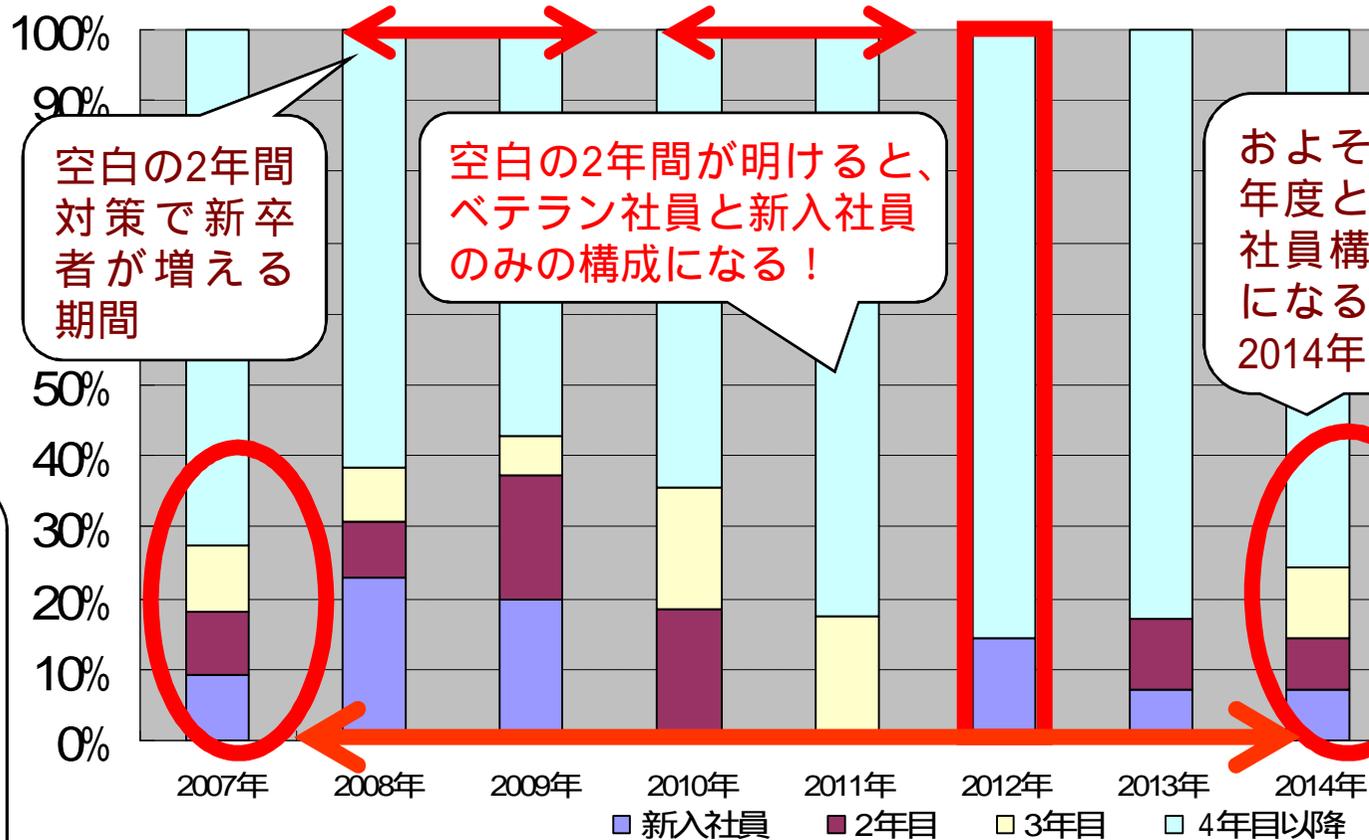


医療時事テーマ：「空白の2年間対策、各社人材確保激化！」  
へ当てはめ思考を掘り下げる！

## テーマについて経営書に則して思考レベルを掘り下げていく。テーマ：空白の2年間

…ある出来事とそのもたらす影響との間にはタイムラグがある。既に起こった未来は体系的に見つけることが出来る。第一に調べる領域は、**人口構造**である。人口構造の変化は、**A労働力、B市場、C社会的圧力、D経済的機会の変化**によって基本的であり、また人口の変化は、最も逆転しにくい。しかもその変化は、早くその影響を表す。

### 社内人員構成の変化



空白の2年間  
対策で新卒  
者が増える  
期間

空白の2年間が明けると、  
ベテラン社員と新入社員  
のみの構成になる！

およそ、2007  
年度と同様の  
社員構成比率  
になるのは、  
2014年となる

まずは、社  
内の人員構  
造の変化に  
ついて調べ  
ました。A~  
Dについては  
割愛します。

テーマについて経営書に則して思考レベルを掘り下げていく。テーマ：空白の2年間

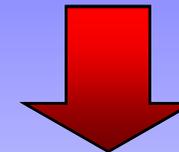
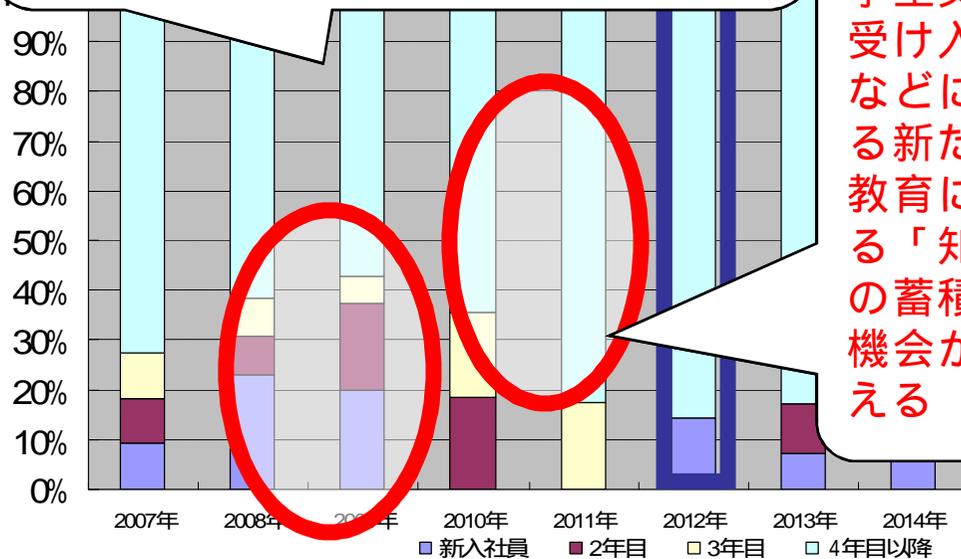
第二の領域は、知の領域である。あらゆる知の領域について既に起こった未来を探さなければならない。大きな影響が現れていない基本的な知の変化が既に起こっていることを見つけたならば、「当然期待すべき機会は存在するか」を検討しなければならない。

知の領域について既に起こった未来は？

当然期待されるべき機会は？

弊社のように、マンツーマン形式で新人研修を行なう場合、新卒者が多いと、多くの教育担当者が必要とされ、教育に係るノウハウ「知」の蓄積の機会が増加する。

学生実習受け入れなどによる新たな、教育に係る「知」の蓄積の機会が増える



知の変化に関しては、人を教えられる人が多くなることであり、知識以外のスキルをもった人財が、2012年までには多く育成できる機会が存在する。これら機会を上手く利用すれば、今まで以上に高い質を有する入社4年目以降の社員が2012年には多くなる！

テーマについて経営書に則して思考レベルを掘り下げていく。テーマ：空白の2年間

第三の領域は、他の産業、市場である。これらのものに目を配り、我々の業界を変える可能性は起こっていないかを考えなければならない。第四の領域は、産業構造である。「産業構造によって大きな変化が起こっていないか」を検討しなければならない。



これは課題：その他ピックアップ記事があてはまる。以下の記事について検討した。

出店戦略に影響を及ぼしかねない事態

登録販売業制開始、  
コンビニでOTC

M&Aを行うなど業  
界再編の引き金に

2008年～2009年入社組、或いはそれ以前の入社組についての退職率を減らせば、逆に人は余る。上手く行けば、2010～、特に2012年以降は、人財の質・量ともに逆に出店しやすくなる。また、この期間に営業に携われる人を養成するのも対策のひとつ

これは、ドラッグストアやOTCの販売が大きいところの影響が大きく、当社に及ぼす影響は少ない。

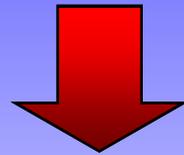
これは、経営陣のmatter。まだ関与する段階ではないが、2012年までには、見解を示せるようになりたい。



# 【結果・考察】

エンドポイントA:

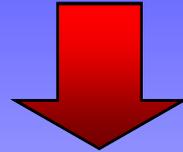
空白の2年間前後に於いてベテラン社員のあるべき姿



2012年には、社員構成が4年目以降のベテラン社員と新入社員になる。しかしながら、2012年に全社員がベテラン社員に相応しい「質」を有するように成長するために必要な環境は対策を講じないと構築されない。今回の課題を通して得られたベテラン社員のあるべき姿とは、人・金・物・時間の観点より、また教育の観点・影響の観点、更には、経営的な知見より、自身のみならず、後輩育成、更には経営陣への建設的な提言ができる人財へと成長することであり、即ち、**会社をデザインできる人財**へ成長することと同義であった。

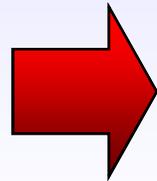
# 【結果・考察】

エンドポイントB：課題の有効性について



今回の課題を通じて、我々は多くの未来を予測することができ、新たな知見を得ることができた。課題はベテラン社員が更なるレベルアップを果たす時に避けられない経営的視点、考え方のトレーニング方法として有効であるのではと考えた。将来的には経営書を抜粋するところから課題として組み込むことを検討している。次学会までにその成果を報告したく思っている。

具体的な  
対策案へ!



様々な案が出たが、これらトレーニングを実行し、検討すること自体が、ベテラン社員における空白の2年間対策であった。

# 【最後に・・・私見】

今、薬を取り巻く世界はまさに変革の時を迎えている。この変革の時にベテラン社員としての立場を再考しないと、変革の渦に飲み込まれてしまう。変革期には、変革型のリーダーが必要とされる。今必要とされるのは従来の管理型マネージャーではなく、変革型リーダーである。ベテラン社員一人一人が変革型リーダーを目指さなくてはならない。変革型リーダーの使命は、「変化のメカニズムを組織内に定着させること」であり、即ち企業を取り巻く環境の変化に柔軟に対応して成長するために何をどうすれば良いかをベテラン社員一人一人が考えて行動できるようにすることである。

参考：ピーター・F・ドラッカー著：チェンジリーダーの条件

	管理型マネージャー	変革型リーダー
使命	トップから与えられた目標を達成すること	変化のメカニズムを組織内に定着させること
行動パターン	従来のをやり方を維持・踏襲する	新たに何をどうすべきかを自ら決定する
必要条件	予算・権限・組織目標・基準・規範	戦略・価値観・エネルギー、決断・決定
マネジメント手法	管理・統制	共感と激励
部下との関わり方	指示・命令	意見を引き出し考えさせる
ツール	目標 アメとムチ	コーチング、ファシリテーション
組織形態	公式的 垂直的	非公式的 水平的
役割の主体	特定の上位者	組織の全階層

演者 篠原靖幸

共同研究者 甲 慎二、堀淵浩二

ジオ薬局グループ、テイオーファーマシー株式会社

〒760-0005 高松市宮脇町1-1-23 TEL:087-861-0800

ご清聴ありがとうございました。